

Resumo

Este capítulo pretende facultar um quadro genérico acerca do significado da liderança e das diversas abordagens que lhe têm sido feitas. Mostra como as pesquisas iniciais sobre os traços dos «grandes homens» provocaram estudos mais direccionados para os comportamentos de liderança. Explica como os investigadores, com o decurso do tempo, verificaram que a eficácia dos traços e dos comportamentos depende da situação: (a) por exemplo, um perfil de personalidade apropriado em determinado tipo de empresas, ou em determinada fase de uma organização, pode não ser adequado noutras situações; (b) os comportamentos de liderança devem ajustar-se às situações, pelo que diferentes colaboradores, diferentes culturas nacionais e diferentes organizações requerem diferentes estilos de liderança. O capítulo avança, todavia, linhas interpretativas adicionais sobre o que as pesquisas têm vindo a sugerir mais recentemente. É nessa senda que se situam as referências à liderança baseada em valores e ao *coaching*. Estas abordagens representam uma maior focalização dos estudos num dos pólos essenciais da liderança: os seguidores.

1. Introdução

Para situar o tema da liderança, esta introdução proporciona uma breve panorâmica da investigação produzida nas últimas décadas. Não pretende ser, de forma alguma, exaustiva. O leitor interessado em tratamentos mais desenvolvidos acerca do tema, em língua portuguesa, pode consultar os livros de Rego e Cunha (*A Essência da Liderança*)¹ e de Jesuino (*Processos de Liderança*)².

Pretendemos alcançar um duplo objectivo: (1) familiarizar o leitor com as principais abordagens da liderança; (2) mostrar que estamos perante um conceito dinâmico, merecedor de diferentes interpretações e alvo de várias grelhas de análise ao longo do tempo.

A fase final do capítulo caracteriza, sucintamente, os restantes capítulos do livro. Explica o significado do acrónimo L.I.D.E.R.A.R. — que intitula a obra e determina as suas linhas fundamentais.

O livro foi redigido, sobretudo, para leitores não académicos — mas esta enquadramento pelo respeito que é devido ao trabalho dos académi-

¹ Rego e Cunha (2003).

² Jesuino (1987).

cos/investigadores (papel que os autores, aliás, exercem). A nossa «filosofia de acção» foi a de usar uma linguagem tão simples quanto possível. Ademais, cada capítulo pode ser lido proveitosamente sem que a leitura dos demais seja necessária. Cada um pode, por conseguinte, ser encarado como uma «lição» autónoma.

2. O que é a liderança?

A liderança é um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão. Não parece possível, aliás, falar de gestão e de organização sem aludir à liderança. Todavia, não é possível encontrar uma definição que concite consenso — havendo mesmo quem considere que há quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicaram ao tema¹. Em qualquer caso, é particularmente interessante a que foi sugerida pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*):

A liderança é a «capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros»².

Esta definição tem o mérito da simplicidade. Ela representa uma frutuosa proposta de trabalho de uma ampla rede de investigadores de mais de 60 países³. Em qualquer caso, o leitor interessado em compreender a diversidade de definições pode atender às que são contempladas na Caixa I.1. Sublinhe-se que, moralmente neutras, elas se aplicam quer ao líder de uma iniciativa de cariz humanitário, quer ao de uma organização terrorista.

Caixa I.1 Algumas definições de liderança

- A liderança é o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir um significado ao esforço colectivo e de despoletar a energia necessária para alcançar esse propósito¹.
- A liderança é o processo de persuasão de outras pessoas para, durante algum tempo, porem em segundo plano os seus interesses individuais em prol de um objectivo comum importante para o grupo².
- «A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização»³.
- A liderança é a «capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos»⁴.
- «Para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária»⁵.
- A liderança pode ser considerada como um «conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo»⁶.
- A liderança é o «processo de influenciar as actividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais»⁷.

A. Uma muito breve história da liderança

Embora o estudo sistemático da liderança seja um produto do século XX, os registos sobre a eficácia da liderança são, tão antigos como a escrita da

¹ House (1998).

² Hogan, Curphy e Hogan (1994).

³ Yukl (1998, p. 5).

⁴ Pelletier (1999, p. 164).

⁵ Lourenço (2000, p. 122).

⁶ Syrett (1996, p. 238).

⁷ Hersey e Blanchard (1988, p. 86).

¹ Bass (1990).

² House *et al.* (1999, p. 184).

³ O leitor interessado em compreender como os protótipos de liderança excepcional são distintos em várias partes do Planeta pode encontrar, no Projecto GLOBE, uma proveitosa fonte de ajuda. Eis alguma literatura relevante sobre a matéria: Hammer (1999); House *et al.* (1999); Javidan e House (2001); Dickson, Den Hartog e Mitchelson (2003).

história. O tema atrai vasta atenção e tem sido usado para compreender as realizações humanas numa diversidade de campos, desde os grandes generais aos *chefs* culinários¹. Nesta introdução, procuraremos apresentar uma leitura breve e simples da investigação produzida durante o século XX e início do século XXI.

A tipologia está resumida no Quadro I.1. Ela retoma e actualiza a elaborada pelo Professor Jorge Correia Jesuino². Aos quatro primeiros tipos considerados por este autor, são acrescentados dois novos, decorrentes do recente interesse pelo tema da liderança baseada nos valores. Este interesse provém, sobretudo, da combinação de dois factores. Por um lado, são progressivamente mais numerosas as organizações de conhecimento intensivo, nas quais os cognitários³ (isto é, os «operários» do conhecimento) predominam. Mesmo nas organizações mais «convencionais», de tipo industrial, estes colaboradores assumem um papel crescente. Por outro lado, são notórios os efeitos nefastos do modo de controlo puramente mecanicista/burocrático — havendo uma ênfase crescente na necessidade de os líderes actuarem com base em valores (e.g., confiança, coragem, integridade, respeito pelas pessoas, empenhamento, espírito de serviço). Por conseguinte, estes factores tornaram plausível o recurso a novas formas de gestão, nomeadamente a auto-responsabilização baseada em valores⁴.

Os seis tipos de liderança contemplados no Quadro I.1 resultam do modo como se cruzam duas vertentes. A primeira respeita ao grau em que as abordagens se centram fundamentalmente na personalidade ou se focalizam nos comportamentos. A diferença essencial entre ambas reside no seguinte: a personalidade é estável e difícil de mudar, ao passo que os comportamentos podem aprender-se e alterar-se. A segunda vertente é mais complexa, mas pode ser explicada com simplicidade:

- As primeiras abordagens de liderança procuraram identificar os traços dos «grandes homens», as características dos indivíduos que «nascem» dotados para liderar. Presumia-se então a existência de traços universais. O líder que estivesse deles dotado seria eficaz em qualquer situação. Por conseguinte, supunha-se a existência de traços de valia universal.
- Surgiram posteriormente abordagens igualmente universais, mas agora focalizadas nos comportamentos. A pergunta a que procuraram responder foi: «como se comportam os líderes eficazes?» A resposta começou

pela apresentação de dois tipos de comportamentos (orientação para as tarefas; orientação para as pessoas), sendo daí que resulta a designação «janusiano», inspirada nas duas faces do deus romano Janus. Argumentou-se que, se praticados em elevado grau, estes dois comportamentos suscitariam eficácia, qualquer que fosse a situação.

- A lógica universal viria, todavia, a provocar concepções contingenciais. A tese de que haveria traços conducentes à eficácia em qualquer situação foi substituída pela ideia da necessidade de **especialistas situacionais**: cada situação requer diferentes traços de personalidade, pelo que um perfil eficaz numa dada situação pode não sê-lo noutras situações. Esta lógica viria a tomar conta também dos estudos sobre comportamentos, originando uma lógica **camaleónica**: cada situação requer diferentes comportamentos de liderança.
- A dicotomia universalidade-contingência veio, de algum modo, a ser desafiada pela lógica da liderança baseada em valores. Dela resultaram duas grandes abordagens, consoante o foco incide sobre a personalidade (**líder íntegro ou de nível 5**) ou sobre os comportamentos (**coach**)¹.

Quadro I.1

Uma tipologia das concepções de liderança

	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
Personalidade	1. «O grande homem» (carismático)	3. Especialista situacional	5. Líder íntegro (ou de nível 5)
Comportamento	2. Líder janusiano	4. Camaleão	6. Coach (desenvolvimentista e transformacional)

4. Os «grandes homens»

As primeiras abordagens da liderança incidiram sobre os traços de personalidade do líder universal. Visaram identificar as características que capacitam algumas pessoas para serem líderes eficazes em quaisquer

¹ Os puristas podem classificar este binómio como «precipitado» e sem base científica. Consideramos que o argumento é pertinente. Designadamente, porque (1) a liderança de nível 5 também incorpora comportamentos e (2) o *coaching* implica a posse de determinadas características de personalidade. Importa, porém, não perder de vista a necessidade de organizar o pensamento. Importa, ainda, facultar aos leitores a oportunidade de, na impossibilidade de estudar todas as abordagens, compreenderem pelo menos as grandes áreas da floresta.

¹ Balasz (2002); Kets de Vries (2003).

² Jesuino (1987).

³ Toffler (1991).

⁴ Petersen (2002).

situações. Presumiu-se que alguns indivíduos, pelo facto de possuírem (ou de nascerem com!) determinadas características estáveis e distintivas, se assumiam como líderes eficazes independentemente das exigências colocadas pela situação. Portanto, esta escola fez corresponder a ideia de liderança à do «grande homem/mulher» capaz de colocar o seu «dom» em prática e de obter bons resultados em quaisquer circunstâncias — especialmente nas difíceis.

A correspondência entre esta escola e a noção de liderança carismática é clara. É a ela, também, que melhor corresponde a ideia do «romance da liderança»¹, na qual o líder é apresentado como herói ou «cavaleiro branco»², enviado para salvar a organização das dificuldades presentes. Esta perspectiva é ilustrada nos *case studies* universitários que apresentam impressionantes transformações organizacionais como sendo o fruto, acima de tudo, da visão, da competência e da vontade de grandes líderes como Jack Welch (GE) ou Jan Carlzon (SAS). Todavia, a realidade da maioria das empresas não parece encontrar correspondência nestas premissas sobre as histórias de sucesso. O estudo de Rakesh Khurana³ sobre a liderança carismática revela que os «salvadores de empresas» nem sempre cumprem a sua missão a preceito. Por outro lado, organizações de sucesso têm prosperado sem «grandes homens», mas antes com pessoas normais a conduzirem os seus destinos.

É muito provável, todavia, que a atracção humana pelos «grandes homens» não se desvança. Muitos seres humanos parecem ter necessidade de sentir que controlam os acontecimentos em seu redor. Que melhor modo poderiam ter do que sentir que podem mudar os líderes para, então, mudar os acontecimentos? E quem melhor do que os indivíduos dotados de um «dom divino» para induzir nas pessoas a ideia de que é através deles que as crises e as angústias podem ser enfrentadas? A «entrega» a esses líderes merece, porém, dois comentários.

O primeiro é optimista. Esperando que os seus líderes sejam capazes de mudar o rumo dos acontecimentos e de transformar as organizações, os seguidores empenham-se nas suas orientações. Daí advêm elevados níveis de motivação, de empenhamento e de desempenho — que acabam efectivamente por mudar a organização e catapultá-la para mais elevados desempenhos.

O segundo comentário é menos auspicioso. Na verdade, é na «entrega» que pode residir, também, o indubitável perigo do «lado escuro do carisma»⁴. Entregando-se completamente aos ditames de um líder, os seus

seguidores podem perder o necessário discernimento, enveredando por acções destrutivas de si próprios, dos outros e da própria organização. A propósito da liderança política, o seguinte comentário é paradigmático:

«Se as democracias são incapazes de destruir os amigos dos inimigos, isso implicará, a prazo, duas coisas. Em primeiro lugar, que o medo e a intolerância irão crescer; e, em segundo, que o medo e a intolerância acabarão por alimentar e premiar movimentos políticos salvadores, securitários e extremistas.»¹

Caixa 1.2 Explosões de liderança

A abordagem da liderança carismática aqui exposta focaliza-se nas características pessoais do líder, no seu «dom». Ainda que útil, ela tem sido complementada por leituras mais complexas. Dois comentários podem ajudar a aprofundar o tema:

- Os estudiosos da liderança carismática têm-se dedicado a identificar, para além dos traços do líder, outros aspectos: os comportamentos do líder, as características dos seguidores, as situações mais propícias ao carisma, e os efeitos dos líderes sobre os seguidores.
- É hoje quase consensual que a liderança carismática não ocorre (apenas) porque o líder está dotado de determinadas características e/ou se comporta de um dado modo. Antes se assume que ela surge quando essas características e comportamentos se encontram com certas características dos seguidores e com determinadas situações (normalmente, de crise). O processo pode ser compreendido mediante a analogia da explosão²: esta só ocorre quando há matéria inflamável (os seguidores), oxigénio (a situação) e uma faísca (o líder). Basta que uma destas condições se não verifique para que processos de liderança carismática não ocorram.

O leitor interessado em compreender melhor, de modo simples, a temática pode ler o artigo de Rego, publicado na revista *Recursos Humanos Magazine*, e precisamente intitulado «Explosões de liderança»³.

5. O líder janusiano

Os resultados dos estudos dos traços de personalidade alegadamente característicos dos grandes líderes acabaram por gerar alguma frustração entre os investigadores. Verificou-se que as pessoas dotadas desses traços

¹ Meindl, Ehrlich e Dukerich (1985).

² Khurana (2002).

³ Khurana (2002).

⁴ Musser (1987); Conger (1990); O'Connor *et al.* (1995).

¹ Coutinho (2004).

² Klein e House (1995).

³ Rego (2002b).

diferentes culturas, diferentes fases da vida organizacional. O corolário prático é então pautado pela procura de especialistas situacionais, isto é, de líderes particularmente competentes em determinadas situações. A título ilustrativo: um especialista na recuperação de empresas em situação difícil pode não ser um bom líder para organizações em situação estável. Consequentemente, um dado líder pode ser uma face de dois gumes: excelente num dado período, mas potencialmente «letal» no período seguinte, devido à mudança das circunstâncias¹. Outro exemplo: a elevada orientação afiliativa pode ser relevante em determinadas culturas (como a portuguesa), mas menos favorável noutras (como a norte-americana)². Por conseguinte, um líder eficaz num dado contexto pode ser ineficaz noutra quadro cultural.

Sublinhe-se, pois, que a eficácia da liderança passou a ser, nesta perspectiva, o resultado de uma articulação correcta entre os traços do líder e as características da situação. Pela primeira vez, a busca do segredo da liderança eficaz considerava factores exteriores ao líder. Como se verá seguidamente, viria a ocorrer algo semelhante no estudo dos comportamentos de liderança eficaz.

Caixa I.3 Especialistas situacionais — a escolha consoante as culturas nacionais

Uma versão corrente da necessidade de especialistas situacionais pode ser colhida do estudo GLOBE. Entre outros objectivos, o projecto visou conhecer os protótipos de liderança excepcional existentes nas sociedades pesquisadas. A matéria é crucial, designadamente para o exercício de funções de liderança pelos expatriados, e pode ser explanada com uma ilustração simples. Admita-se que o protótipo de liderança excepcional vigente em Portugal é distinto do protótipo que vigora na Suécia. Presuma-se que um dado gestor português actua de acordo com o protótipo nacional — acabando por gerar excelentes impactos nos seus colaboradores portugueses. Se este gestor for expatriado para a Suécia e aí actuar como o fazia em Portugal, não cumprirá, na mente dos colaboradores suecos, o protótipo sueco — ou seja, poderá ser interpretado, *ab initio*, como desprovido das características de um «bom líder». Por conseguinte, o que se lhe recomenda é que ajuste o seu estilo de liderança ao protótipo vigente na Suécia — para então ser interpretado positivamente pelos colaboradores suecos, gerar entre eles forte adesão, e obter deles mais elevados empenhamento e desempenho³.

¹ Finkelstein e Sanford (2000).

² McClelland (1987); Rego (2004).

³ Ver Den Hartog *et al.* (1999).

Há, todavia, outra implicação: as empresas com operações internacionais poderão ter necessidade de seleccionar gestores com diferentes perfis de personalidade para diferentes países. No caso aqui em apreço, poderia suceder que a adaptação comportamental não fosse viável. Nesse caso, teria sido mais judicioso que a empresa não seleccionasse o gestor português para a missão na Suécia — e antes optasse por um gestor com perfil mais coadunado com a realidade do país nórdico.

7. O líder camaleónico

Um novo passo foi dado com a evolução para modelos situacionais dos comportamentos. A questão essencial passou a ser: como agir em função das características da situação? Nesta perspectiva, o líder eficaz deixou de ser aquele que expressa sempre forte orientação para as tarefas e para as pessoas, e passou a ser o que adapta o seu comportamento às características da situação. O líder eficaz denota, pois, uma capacidade para actuar como camaleão, que ajusta os seus comportamentos às exigências da situação. Uma ilustração clara desta abordagem pode ser encontrada num famigerado modelo situacional¹:

- Quando os colaboradores não sabem nem querem assumir responsabilidades, o líder deve actuar de modo directivo e até autocrático (forte orientação para as tarefas, fraca para as relações).
- Quando não sabem mas estão motivados para assumir responsabilidades, o líder deve actuar de modo persuasivo, tentando «vender-lhes» o melhor modo de actuação (fortes orientações para as tarefas e para as relações).
- Quando sabem assumir responsabilidades, mas não têm vontade, é necessário que o líder adopte com eles um estilo participativo (fraca orientação para as tarefas, forte para o relacionamento).
- Quando sabem e querem assumir responsabilidades, o líder pode adoptar com eles um estilo delegativo (fraca orientação para ambos os tipos de comportamento).

A lógica é clara: o perfil comportamental considerado como desejável pela abordagem universal (ver ponto 5) é apenas um de entre os vários que os líderes podem adoptar, havendo mesmo casos em que a fraca orientação para ambos os comportamentos é recomendável.

O grande mérito desta nova abordagem situacional viria a marcar inúmeros estudos posteriores, sendo hoje consensual que os comportamentos

¹ Hersey e Blanchard (1988).

eficazes numa dada situação podem não sê-lo noutras. Nos seus termos, o líder pode ser interventivo agora e passivo depois; tutor num momento e marcador de ritmo no seguinte; e por aí adiante.

Mas esta lógica requer um comentário, que aliás ajuda a compreender a pertinência das duas abordagens que ainda resta expor nas secções seguintes. Na verdade, os comportamentos humanos são, naturalmente, marcados pelas características das situações, e as pessoas são espontaneamente adaptativas. As condutas com efeitos positivos num dado contexto podem surtir consequências medíocres noutra situação (*vide* exemplo na Caixa I.4). No entanto, quando os líderes se guiam apenas, de forma consciente e voluntária, pelas características das situações, podem revelar expor um padrão comportamental errático — mas também, em última análise, calculista, «computacional» e manipulador. O resultado poderá ser a alternância de acções autocráticas com condutas democráticas; uma actuação delegativa nesta matéria e uma actuação directiva noutra; um regime participativo com um determinado colaborador, mas um estilo autoritário com outro colaborador da mesma equipa.

Não pode haver dúvidas de que esta plasticidade comporta riscos. Um deles é a quebra dos laços de **confiança** entre o líder e os seus colaboradores, com todos os efeitos perversos que daí podem advir para o empenhamento e o desempenho dos mesmos.

Caixa I.4

O fracasso de um executivo americano na Indonésia¹

Leroy Jackson, um americano da Luisiana, tem 52 anos e trabalha numa empresa petrolífera dos EUA. Foi designado para comandar as operações da subsidiária indonésia. Espera-se que incremente os lucros e melhore a razão custo-eficácia, a produtividade e os resultados das auditorias. A cultura desta empresa multinacional incorpora algumas lógicas de curto prazo. Por exemplo, os executivos são avaliados pelos seus resultados trimestrais. Acresce que a liderança predominante é exercida por homens brancos, que transmitem uma imagem de *cowboys* que tomam decisões sozinho. A cultura indonésia, por seu turno, integra alguns traços potencialmente incompatíveis com a cultura da multinacional. Por exemplo, o protótipo de líder indonésio é uma espécie de pai da aldeia. Espera-se que seja um pai afectuoso e benevolente, sempre zeloso do seu povo e que resolve conflitos. No país, toda a liderança é pessoal: os empregados zelam pelo chefe, porque o chefe vela por eles. Finalmente, a vida familiar representa uma das prioridades dos indonésios.

Leroy é um executivo bem sucedido, e está empenhado em preservar essa imagem. Apesar de ter sido aconselhado a actuar sem pressas e a conhecer a situação antes de proceder a quaisquer mudanças, está firmemente empenhado em fazer alterações radicais, em mostrar à sua empresa que é capaz de actuar com

firmeza, e em mostrar aos indonésios «quem é o chefe». Entre as suas decisões, duas foram especialmente contributivas do insucesso que acabaria por sofrer. A primeira foi a de instituir uma política estipulando que nenhum americano necessitava de aprender a língua indonésia. Do seu ponto de vista, sendo a empresa americana, era necessário que todos pensassem e agissem como tal. A segunda incumbência que se auto-atribuiu foi a de reduzir custos nas despesas de transporte. Até aí, os trabalhadores da plataforma petrolífera trabalhavam uma semana e folgavam na semana seguinte. O transporte para o gozo da folga era realizado mediante helicóptero, não demorando a viagem mais do que 45 minutos. Leroy decidiu instituir o transporte por barco. Os agora dois dias de ida e volta deixaram de ser contabilizados como dias de trabalho, pelo que o tempo de convivência dos trabalhadores com a família ficou encurtado. Esta interferência na vida familiar foi especialmente melindrosa para os seus colaboradores — que consideravam que Leroy assim actuava por insensibilidade própria mas também porque estava longe da sua própria família e não compreendia o significado da medida.

Apesar de manterem uma postura cortês e não confrontacional com Leroy, os seus colaboradores decresceram os níveis de empenhamento e de desempenho — do que resultou uma quebra de produtividade e um acentuado incremento dos custos. O executivo não representava o protótipo do líder indonésio — e não havia colocado os líderes locais do seu lado. Estava mais preocupado em «fazer as coisas correctamente» do que em «realizar as coisas correctas». Atraía-o a vontade de gerar boas impressões nos responsáveis da multinacional — descurando a básica noção de que o desempenho de uma unidade organizacional depende vigorosamente do empenho, da entrega, da motivação e do desempenho dos empregados. Embora lhe tenha sido disponibilizado o acesso a *coaching*, não o usou verdadeiramente. A sua missão feneceu seis meses depois. A empresa repatriar-o, para que a operação fosse salva. Um executivo eficaz numa dada cultura acabava de fracassar completamente numa cultura distinta.

8. O líder íntegro (ou executivo de nível 5)

«Quando as pessoas em posições de liderança comprometem os seus valores morais, provocam mais do que danos físicos. A indiferença aos valores morais também contribui para criar uma atmosfera de cinismo moral que, tal como um cancro, corrói a saúde moral da sociedade.»¹

A lógica camaleónica é fortemente instrumental. Assume que qualquer estilo é apropriado desde que se ajuste à situação e produza resultados. No que respeita à relação do líder com os colaboradores, preconiza uma conduta vincadamente instrumental: usam-se as estratégias que funcionam, mesmo que isso colida com o respeito e a dignidade das pessoas.

Tem-se verificado, todavia, que os efeitos daqui advenientes são frequentemente perversos — sobre os sentimentos de dignidade e a saúde

¹ Adaptado de Otazo (1999).

¹ Kanungo e Mendonça (1996, p. 6)

das pessoas, mas também sobre os desempenhos. Têm assim emergido diversas propostas aduzindo a necessidade de o líder ser íntegro, ético, respeitador. Têm surgido contributos sugerindo a necessidade de as empresas serem socialmente responsáveis com diversos *stakeholders* (predominantemente os colaboradores), e de os líderes actuarem ética e responsabilmente — para que as suas empresas sejam, elas próprias, éticas¹. Kanungo e Mendonça ilustraram emblematicamente esta abordagem ao aduzirem que «os líderes organizacionais necessitam da ética como o peixe carece da água e os seres humanos do ar»². E acrescentaram:

«Códigos de ética, procedimentos e políticas com eles relacionados, e estruturas de apoio são, indubitavelmente, essenciais para o desenvolvimento do ambiente moral das organizações. Contudo, em última análise, é a conduta pessoal do líder que determina a eficácia dos códigos, das políticas e procedimentos e das estruturas de apoio. O ambiente moral não pode ser criado por simples decreto do líder.»³

Há hoje, por conseguinte, um vigor crescente da perspectiva segundo a qual os líderes eficazes são os que praticam uma liderança inclusiva (gerem participativamente), cultivam a competência em ouvir, focalizam-se nas necessidades, aspirações e valores dos seus colaboradores, actuam na senda do estabelecimento de relações de confiança. Em suma: são **autênticos**, respeitam os seus colaboradores, são de confiança. Parafraseando O'Toole, «os líderes morais e eficazes ouvem os seus colaboradores *porque* os respeitam e *porque* acreditam honestamente que o respectivo bem-estar é a finalidade da liderança (e não que os seguidores são os meios para atingir os fins dos líderes)»⁴.

Esta orientação está impregnada de aspectos relacionados com a personalidade e com os comportamentos dos líderes. Quanto o foco incide mais sobre os comportamentos, a abordagem é a do *coach*, que a secção seguinte descreve. Todavia, quando a tónica é a personalidade, a abordagem é a do líder íntegro ou executivo de nível 5. Esta última designação foi proposta por Collins⁵, que enfatizou um par de valores: (a) a tenacidade e a energia necessárias para trabalhar em ambientes competitivos; (b) a maturidade emocional, a consciência das forças e fraquezas próprias, a ponderação. Argumentou o autor que existe uma hierarquia de capacidades de liderança — sendo necessário deter as de nível 5 para concitar

elevados desempenhos organizacionais. Os líderes que alcançam este patamar denotam um conjunto comum de características:

- São modestos, evitam a adulação, não são «gabarolas».
- Expressam tenacidade e vincada determinação — é sobre elas que assentam os processos motivacionais dos colaboradores, e não sobre imagens carismáticas reverentes.
- Canalizam a ambição e os esforços para a organização — e não para a grandiosidade pessoal.
- Para aferirem as responsabilidades pelos fracassos, olham-se ao espelho, e não pela janela. Assumem os erros, em vez de procurar bodes expiatórios. Para aferirem as responsabilidades pelos sucessos, olham pela janela, e não ao espelho.
- São decididos na ânsia de produzirem os melhores resultados a longo prazo. Almejam desempenhos duradouramente excelentes.

Por conseguinte, este novo perfil é o de um **líder servidor** da organização, dedicado e competente. Já não é um salvador tocado por alguma graça divina inacessível ao comum dos mortais. Também já não é alguém cujo fim é exclusivamente de natureza económico-financeira, mesmo que isso implique o sacrifício pelos valores do respeito e da dignidade das pessoas. Como referia Carol Hymowitz no *Wall Street Journal Europe*, «A arrogância está fora de moda nos gabinetes executivos. O mesmo acontece com os executivos autocráticos que reinam pela intimidação, que pensam ter todas as respostas e que acham que não têm de prestar contas a ninguém»¹.

9. O *coach* como agente desenvolvimentista e transformacional

O *coaching* corresponde a uma corrente recente no domínio da liderança. Todavia, a sua prática é antiga. Corresponde a actuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento². Estamos, portanto, perante um entendimento da liderança baseado numa relação «adulto-adulto». Já não é ao líder que compete descobrir o que é melhor para os subordinados — isso é algo que compete a cada um deles. Cabe-lhe ajudar cada colaborador a descobrir a forma de expressar melhor os seus talentos.

O *coaching* pode assim ser descrito como o processo que ajuda «uma pessoa a desenvolver as competências de modo a saber fazer bem quatro coisas: conhecer bem os seus pontos fortes, ter consciência das debilida-

¹ European Commission (2001); Greenfield (2003); Rego, Moreira e Sarrico (2003); Snider, Hill e Martin (2003).

² Kanungo e Mendonça (1996, p. 33).

³ Kanungo e Mendonça (1996, p. 103).

⁴ O'Toole (1995, p. 9).

⁵ Collins (2001).

¹ Hymowitz (2004, p. A6).

² Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2004).

des, saber capitalizar as forças e compensar as debilidades»¹. Pode ser tomado como «o processo que fomenta no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsiona o desejo de mudar» assim como a orientação necessária para que a mudança se produza tendo em vista: (1) satisfazer as necessidades da pessoa, assegurando-lhe a sua empregabilidade; (2) satisfazer as necessidades da empresa, assegurando-lhe vantagens competitivas e resultados.

Quadro I.2 Como actua um *coach* na relação com o seu colaborador

• Ajuda-o a aprender — mais do que ensina.	• Ajuda-o a descortinar as áreas em que o seu potencial de desenvolvimento é maior.	• Ajuda-o a desenvolver a sua inteligência emocional.
• Ajuda-o a fazer opções, a descortinar e a definir as suas metas.	• Ajuda-o a analisar os erros, as suas raízes e os modos de ultrapassá-los.	• Coloca-se ao serviço — não controla.
• Faculta-lhe as pistas que lhe permitem superar-se a si próprio.	• Faculta-lhe guias de actuação, informações e pistas que lhe permitem optar e decidir.	• Faz-lhe crítica construtiva, fornece-lhe <i>feedback</i> .
• Gera-lhe orgulho nas realizações e reconhece-lhe o mérito.	• Impele-o a aproveitar todo o seu potencial.	• Inspira confiança, monitoriza-lhe o desempenho, motiva-o, não lhe impõe soluções, não julga, reconhece a independência e a autonomia do colaborador.
• É competente e empenhado.	• É prudente.	• Respeita-o. É sincero na relação.
• Transmite-lhe desafios concretizáveis, assim como sentimentos de segurança.	• Revela abertura de espírito.	• É paciente — mas sem perder o norte na pro-actividade.

(1) leitor interessado em compreender o tema com alguma profundidade (embora em linguagem acessível) pode consultar o livro *Coaching para a actuação*¹. Aqui, basta expor um elenco das principais actividades/competências associadas à actuação de um *coach* (Quadro I.2). Em suma, o *coaching* refere-se a uma categoria de comportamentos assentes num claro conjunto de valores, nomeadamente: autodesenvolvimento, respeito, autonomia.

Como acrescento compreensivo da matéria, sublinhe-se que a lógica subjacente ao *coaching* corresponde, em medida considerável, ao líder «autenticamente transformacional». A designação foi usada como contraponto ao líder pseudotransformacional ou impostor². A liderança transformacional desde há muito fora apresentada como um padrão de liderança conducente a elevados desempenhos dos colaboradores e a grandes transformações das organizações³. Mas apenas recentemente foi enfatizada a necessidade de estar impregnada de preocupações de natureza ética, sob pena de os efeitos serem perversos, tanto para os colaboradores como para a organização. A sua caracterização está sumariamente exposta no Quadro I.3.

Quadro I.3 Como actua o líder autenticamente transformacional⁴

• Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.	• Fomenta os valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho sério.
• Está disposto a fazer auto-sacrifícios.	• É honesto, autêntico, confiável.
• O seu objectivo não é ser idolatrado — mas obter a adesão dos seguidores a ideais.	• Promove políticas, procedimentos e processos éticos.
• Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.	• Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas.
• Tolerar e fomentar a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.	• Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem sucedidos.
• Trata cada seguidor como indivíduo.	• Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo — e não instrumentos.

¹ Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino (2004).

² Bass e Steidlmeier (1999).

³ Veja, por exemplo: Burns (1978); Tichy e Devana (1986); Bass (1999).

⁴ Construindo a partir de Bass e Steidlmeier (1999).

10. Janelas

As diversas abordagens anteriormente expostas facultam-nos facetas peculiares da liderança. Cada uma representa uma espécie de janela através da qual uma parcela do fenómeno pode ser analisada. Os primeiros estudiosos projectaram o seu olhar através da janela dos traços. Compreendeu-se depois que a liderança continha mais contornos e que a sua compreensão requeria que outra janela se abrisse, debruçada sobre outras facetas. E assim sucessivamente. É plausível que outras janelas venham a abrir-se e que novas facetas venham a ser desvendadas. Daí não decorre que as vertentes anteriormente identificadas devam ser negligenciadas. Mais recomendável é que se encare cada janela que se abre como um reforço compreensivo. Por conseguinte, penetrando o olhar pelas várias janelas até hoje abertas, parece possível aduzir o seguidamente exposto.

Grandes homens. É muito provável que algumas características sejam imprescindíveis nos líderes. Como exemplos, citam-se a autoconfiança, a motivação para o poder (*i.e.*, o desejo de influenciar outros), o *locus* de controlo interno (o indivíduo crê que o mundo em seu redor pode ser mudado com a sua acção), a tenacidade e a inteligência emocional. As pessoas com estas características não são necessariamente líderes — e, por maioria de razão, não são necessariamente líderes eficazes. Todavia, os indivíduos delas desprovidos dificilmente serão líderes eficazes.

Líder janusiano. Não parece haver dúvidas de que os líderes necessitam de tomar atenção a duas vertentes fundamentais da sua acção: o trabalho e as pessoas. A ponderação de cada uma das vertentes pode depender da situação, mas parece pouco razoável supor que é possível liderar sem atender a ambas. Há necessidade, todavia, de alargar a quantidade de «faces» — já que estas duas são parcas para que se compreendam os comportamentos de liderança em maior profundidade e se facultem aos líderes pistas de ajuda mais concretas. É hoje relativamente consensual que existe um leque de práticas de liderança imprescindíveis à generalidade dos líderes¹:

- **Comportamentos orientados para as tarefas** (*e.g.*, clarificação de papéis, planeamento e organização das operações, monitorização das operações).
- **Comportamentos orientados para o relacionamento com os colaboradores** (*e.g.*, apoio e consideração, desenvolvimento, reconhecimento, encorajamento da participação e da cooperação).
- **Comportamentos orientados para a mudança** (*e.g.*, escrutínio e interpretação dos eventos externos, articulação de uma visão apelativa,

proposição de estratégias inovadoras, adopção de apelos persuasivos acerca da necessidade de mudar, encorajamento e facilitação da experimentação, desenvolvimento de uma coligação que permita apoiar e implementar as mudanças necessárias).

Estas três categorias comportamentais são relevantes para a maioria dos líderes, embora as particularidades de cada contexto ou situação possam exigir combinações peculiares desse trio. Consequentemente, a expressão «líder janusiano» torna-se redutora, merecendo ser substituída por «líder ramaniano». Rama é uma das divindades hindus e, tal como outras divindades, possui vários braços. Representa o hindu ideal: um marido gentil, um rei bondoso e um chefe corajoso contra a opressão.

Especialista situacional. A tese de que as características de personalidade apropriadas a uma dada situação podem não sê-lo noutras circunstâncias mantém completa actualidade. É hoje reconhecido que um perfil apropriado a uma situação crítica pode ser inadequado para situações de estabilidade; que as características desejáveis para liderar na China podem não ser apropriadas para liderar na Noruega; e assim sucessivamente. O corolário é duplo:

- É fundamental que cada um de nós se interroge e aprofunde o conhecimento de si próprio: (a) para que possa fazer melhores opções de vida e profissionais; (b) para que escolha papéis de liderança condizentes com a sua personalidade; (c) para que aceite missões para as quais se encontra talhado e se afaste das que colidem com a sua essência.
- É crucial que as empresas sejam cautelosas quando nomeiam líderes, devendo seleccionar para cada função ou missão os indivíduos com perfil mais compaginável com a situação.

Líder camaleónico. A conduta camaleónica é frequentemente interpretada como sintoma de falsidade ou hipocrisia. E é-o frequentemente. Mas não pode ignorar-se que todos os seres humanos se comportam de acordo com as circunstâncias. Acerca da matéria, um dos autores deste livro ilustrou um dia ao outro que nenhum de nós se comporta identicamente numa cerimónia religiosa ou numa festa de amigos. Assim é também com a liderança — sem que daí surjam necessariamente quebras de genuinidade ou de respeito pela dignidade dos outros. Por conseguinte, mantém-se actual a tese segundo a qual os líderes devem procurar actuar de acordo com a situação. Esse é, aliás, um requisito fundamental para que o respeito pela dignidade dos colaboradores seja cumprido. Em ambiente transnacional ou transcultural, a noção adquire valia acrescida. Ilustrando com um exemplo simples: o que representa actuação respeitadora num dado país (*e.g.*, dar gorjeta) pode ser considerada desrespeita-

¹ Yukl (1999).

dora noutro local. Ainda exemplificando: o tão famigerado *empowerment* pode ser bem acolhido em países de tipo ocidental, mas gerar receios e desconfortos em colaboradores de culturas em que o respeito pelo superior advém da sua capacidade para ditar o caminho e os meios apropriados para o percorrer (ver Capítulo 4).

Líder íntegro. São inúmeras as evidências dos efeitos perversos de uma liderança maquiavélica, centrada na busca exclusiva dos ganhos económico-financeiros, desprovida de considerações éticas e desrespeitadora da dignidade das pessoas. Parece haver hoje uma consciencialização mais vigorosa de que os líderes pervertem o sentido da sua acção e prejudicam as suas próprias organizações quando, por exemplo, executam processos de *downsizing* e reengenharia sem critérios ético-humanos, atribuem a si mesmos benefícios príncipescos em contraste com a situação da empresa e dos seus colaboradores, actuam narcisicamente para proveito e engrandecimento pessoal em detrimento da saúde dos seus colaboradores e da saúde organizacional. A alusão à liderança íntegra e aos «executivos de nível 5» representa, pois, uma espécie de resposta a estas preocupações. E corresponde a uma tendência progressiva para atribuir aos líderes a incumbência pela assunção de responsabilidades sociais na relação com os seus colaboradores.

Coach. O capital de conhecimentos e de capacidades contido nos membros organizacionais tem sido parcialmente negligenciado por práticas de comando e controlo que encaram as pessoas como entes passivos das orientações superiores. O efeito é perverso para as pessoas, mas também para as organizações. O *coaching* é uma filosofia distinta. Representa uma actuação de liderança conducente ao desenvolvimento dos colaboradores. O *coach* não ensina — ajuda a aprender. Não faculta respostas — ensina o colaborador a obtê-las. Inspira confiança — e não o medo. Não julga — ajuda o colaborador a proceder à sua auto-avaliação. Faculta ao cliente as pistas que lhe permitem superar-se a si próprio — em vez de lhe traçar o caminho e lhe definir o que ele deve ser. Esta visão compagina-se com a que tem vindo a ser aduzida a propósito dos líderes transformacionais, autênticos — em contraponto com os líderes pseudotransformacionais, muitas vezes carismáticos, mas mais focalizados em si próprios do que no desenvolvimento dos colaboradores e nos benefícios da equipa e da organização.

11. A dessacralização e o foco nos seguidores

O percurso das abordagens e teorias de liderança parece ter decorrido sob três signos, fortemente relacionados. O primeiro é o da progressiva «dessacralização». As figuras heroicas contempladas nas primeiras esco-

las têm vindo a ser substituídas por «pessoas normais» capazes de compreender as características das situações enfrentadas (as motivações das pessoas, a natureza técnica dos problemas, as exigências do negócio) e de se guiarem por um conjunto de princípios quando se relacionam com as suas equipas.

O segundo signo é o da aproximação da liderança à «seguidança». Tanto ou mais do que focalizadas nos líderes, as abordagens que têm vindo a ser preconizadas focalizam-se nos seguidores — nas suas características, nas suas capacidades e no seu desenvolvimento. Aduz-se que o desempenho das organizações depende tanto dos treinadores quanto dos jogadores, tanto dos generais quanto dos soldados. Nesta perspectiva, um dos papéis primordiais dos líderes é o fomento do desenvolvimento dos seus colaboradores. Mais do que servir-se deles, o líder serve-os — para que eles exteriorizem o seu potencial, se auto-realizem e contribuam para o benefício das equipas e das organizações.

O terceiro signo é o do desenvolvimento dos próprios líderes. Tanto ou mais do que identificar os líderes com elevado potencial e colocá-los numa lista de onde podem vir a ser seleccionados para ocupar posições sempre que necessário, as novas abordagens têm vindo a assumir a necessidade de desenvolvê-los atempadamente. Presume-se, pois, a necessidade de identificar o estado em que se situam — e de adoptar medidas que lhes permitam adquirir e desenvolver as necessárias competências técnicas e relacionais. O processo de desenvolvimento pode incorporar sessões formais/convenacionais de formação — mas tende a englobar sobretudo mecanismos de aprendizagem pela acção, rotação de funções, incumbências específicas, oportunidades de desenvolvimento de competências. Se correctamente definidos e implementados, estes mecanismos comportam duas grandes vantagens: (1) proporcionam experiências de aprendizagem aos próprios líderes em desenvolvimento; (2) facultam resultados úteis para as próprias empresas.

Um exemplo típico foi exposto por Conger e Fulmer num artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado precisamente «Developing your leadership pipeline»¹. Existe na empresa uma revisão de desenvolvimento em grupo, aplicada a todos os colaboradores identificados como tendo potencial para vir a exercer funções executivas. Relativamente a um determinado indivíduo/líder, um grupo constituído pelos seus actuais e antigos supervisores reúne-se, numa discussão de 90 minutos. Se for necessário, o grupo procura obter elementos acerca do alvo junto de outros membros organizacionais. Identifica, então, os próximos passos que o alvo deve tomar. O resumo dos resultados é então partilhado com o empregado que, em parceria com o seu supervisor, é responsável por incorporar o *feedback*

¹ Conger e Fulmer (2003).

no seu plano de desenvolvimento. Um exemplo ilustrativo do modo como este processo decorre é o de Bob, um gestor de *marketing*. Verificou-se que ele dependia excessivamente das suas competências de pensamento estratégico, tendo-lhe então sido detectada a necessidade de obter experiência operacional antes de ser promovido para o nível executivo. A via seguida foi a colocação numa posição de vendas importante na Europa.

Estes procedimentos desenvolvimentistas podem ser especialmente relevantes para o preenchimento de posições chave na organização. Uma matriz cruzando forças e fraquezas dos indivíduos pode ser uma ferramenta útil nesta matéria. A grelha contemplada na Figura 1.2 é uma ilustração de como isso pode ser realizado, representando uma fórmula simples usada pelo *Bank of America*. Resulta do modo como se cruzam dois aspectos: (1) resultados de desempenho, isto é, grau em que a entrega dos produtos e o desempenho se aproxima dos objectivos traçados; (2) comportamentos de liderança considerados relevantes (*e.g.*, *coaching*, *con-*
duta cooperativa) no modelo de competências da empresa.

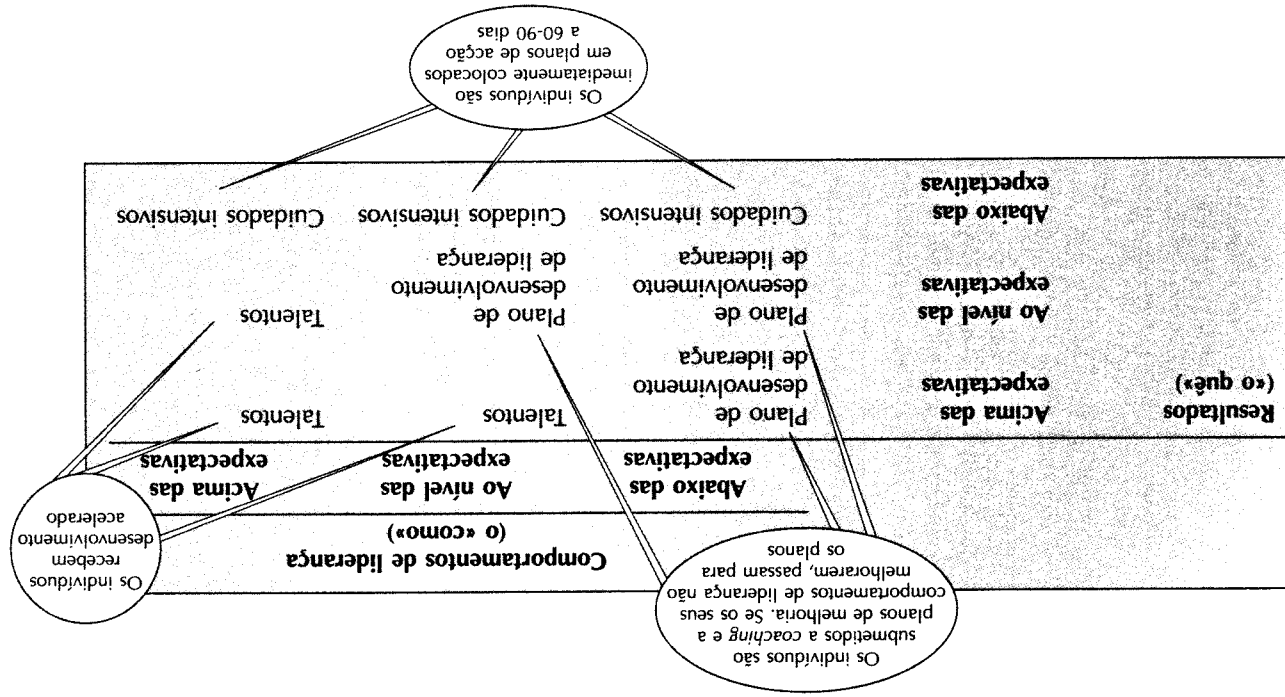
Estes seis tipos ajudam a compreender uma faceta importante da realidade da liderança: nem todos os líderes executam correctamente as tarefas de que são incumbidos. Isso pode acontecer porque (a) não têm as competências ou a motivação necessárias para tal, (b) não se regem por princípios éticos inabaláveis, (c) ou são mesmo autênticas fontes de toxicidade organizacional¹. Quando assim acontece, a liderança não só frustra a promessa de criar organizações mais eficazes — torna-se ela própria um entrave ou um estorvo. Este livro pretende ser um sério mas modesto contributo para que estes problemas não ocorram ou para que sejam superados.

12. L.I.D.E.R.A.R. hoje

A breve panorâmica histórica aqui apresentada revela que os conceitos e o entendimento da liderança têm vindo a mudar com o decurso do tempo. E sugere que, provavelmente, a liderança adquirirá novos significados e será alvo de novas abordagens no futuro. Porque as sociedades, as organizações e as pessoas mudam, é presumível que novas janelas de compreensão venham a ser abertas. Todavia, se hoje projectarmos um atento olhar sobre as janelas já abertas, podemos reter alguns elementos importantes, designadamente (*vide*, também, a anterior secção sobre «Janelas»):

- Em algumas circunstâncias, as pessoas parecem precisar de líderes «salvadores/redentores». No entanto, embora os efeitos possam ser

Figura 1.2
Uma grelha para a identificação da situação em que se encontram os líderes e das acções a desenvolver¹ — o caso do *Bank of America*



¹ Adaptado de Conger e Fulmer (2003).

¹ Frost (2003).

benéficos, não devem descurar-se os riscos do «lado escuro do carisma».

- Algumas características de personalidade são necessárias (embora não suficientes) nos líderes eficazes.
- Os bons líderes preocupam-se com as necessidades do trabalho e o bem-estar dos seus colaboradores.
- Há pessoas mais adequadas a liderar em determinadas situações do que noutras. Um perfil apropriado a uma dada situação pode não ser ajustado a outras situações.
- O líder eficaz adapta o seu comportamento às exigências da situação. Deve, porém, ser cauteloso na sua «maleabilidade» — sob pena de ferir a confiança dos seus colaboradores.
- O líder deve guiar-se por um conjunto de valores e actuar exemplarmente.
- O líder ajuda os colaboradores a definirem e a trilharem o caminho do seu próprio desenvolvimento, em vez de definir-lhes o caminho e a caminhada que deverão encetar.

Caixa I.5

Porque hei-de seguir a lógica de hoje se amanhã outra moda surgirá?

Numa palestra realizada na Primavera de 2004, um dos membros da assistência interpelou um dos autores deste livro com uma questão pertinente:

«Porque hei-de adoptar uma determinada lógica no meu modo de liderar (nomeadamente o coaching, a “última moda”) se, atendendo à tipologia que apresentou, o mais provável será que, dentro de pouco tempo, outra lógica alegadamente mais apropriada será apresentada?»

Subjacente a esta indagação existe a ideia, implícita, de que cada nova teoria ou abordagem poderá não ser mais do que uma moda que, com o decurso do tempo, será substituída por outra. O corolário é simples e pode ser ilustrado com uma hipotética pergunta do aludido membro da audiência:

«Caro Professor, é muito provável que aquilo que agora me apresenta como desejável venha a ser desditto por alguém, inclusive por si, dentro de algum tempo, quando uma nova moda chegar!»

Esta interessante matéria permite elucidar vários aspectos, claramente inter-relacionados. Primeiro: a tipologia exposta no Quadro I.1 pretende descrever, mais do que prescrever. Por conseguinte, pretende auxiliar o leitor na compreensão da matéria, mais do que ministrar lições acerca do que é boa liderança. Segundo: o facto de uma dada abordagem ser mais «moderna» não significa que seja melhor. É provável que traga algo de novo acerca da liderança, mas isso não implica que a abordagem anterior deva ser abandonada. Terceira: tal como se referiu na secção «Janelas» deste capítulo, é preferível interpretar cada abordagem como uma nova janela

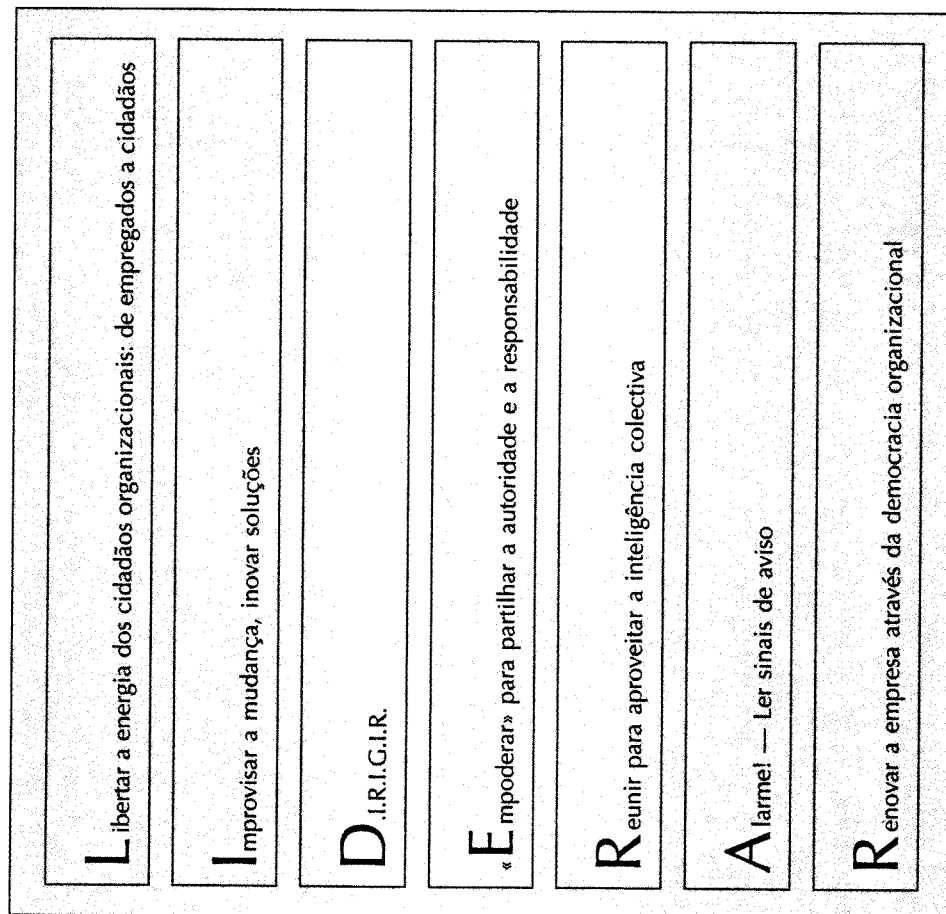
sobre a realidade, mais do que como uma solução «milagrosa» que suprime a valia das anteriores abordagens. O facto de se verificar que a anterior janela não permitia vislumbrar partes dessa realidade apenas significa que a abertura das novas janelas é necessária — e não que a antiga janela deva ser encerrada. Quarto: o significado da liderança é socialmente construído e, por isso, varia com o tempo.

Assim, como nota de ajuda ao leitor, sugerimos o seguinte: (1) interprete a grelha como modo de organizar o seu pensamento em torno dos milhares de publicações sobre a liderança; (2) procure aprender o que cada uma das abordagens sugere, em vez de considerar que as abordagens mais recentes são necessariamente melhores do que as mais antigas; (3) não estranhe que novas abordagens e modas surjam, pois se a realidade das organizações e das sociedades muda, o modo apropriado de liderar também requer mudança.

O que importa, pois, é que os líderes compreendam duas coisas (veja, também, Caixa I.5). Primeira: as linhas de orientação que cada uma das anteriores abordagens sugeriu devem ser interpretadas como sugestões pertinentes, embora passíveis de enriquecimento pelas outras abordagens. Segunda: é um facto que, à medida que as organizações transitam dos modelos industriais para os pós-industriais, e à medida que o conhecimento substitui o trabalho braçal, novas formas de gestão das pessoas têm vindo a ser identificadas. O percurso teórico aqui apresentado reflecte esta mudança. As novas empresas de conhecimento intensivo requerem, pois, líderes criadores e fomentadores de climas adequados aos cidadãos organizacionais, mais marcados pela democracia organizacional e pelo envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão — assim acelerando a capacidade de resposta e o aproveitamento de oportunidades (antes que elas se dissipem!).

É nessa moldura que este livro se insere. É seu objectivo ilustrar, de forma simples, alguns dos trabalhos requeridos aos executivos das organizações contemporâneas. Reunimos a explanação desses trabalhos sob o acrónimo L.I.D.E.R.A.R. (Figura I.3)

Figura I.3
L.I.D.E.R.A.R.



Esperamos que a leitura seja desafiante e que possa servir de estímulo para a melhoria individual das capacidades de liderança. Desejamos que o livro possa funcionar com um *coach* de papel e tinta, ajudando cada leitor a descobrir e a trilhar o seu próprio percurso de desenvolvimento.

Capítulo 1

L.I.D.E.R.A.R.

LIBERTAR A ENERGIA DOS COLABORADORES:
DE EMPREGADOS A CIDADÃOS